تنمية الموارد البشرية في المنظمة : مفهومها و أبعادها

علي بن حكوم، طالب الدكتوراه

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أدرار – الجزائر

الملخص :

يتلخص موضوع هذا المقال في محاولة ضبط الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، من خلال التركيز على إبراز ماهيتها وأهدافها، فضلا عن مسؤولياتها وكذا بعض الاتجاهات الحديثة المعتمدة فيها، وصولا إلى الإشارة لمختلف الأساليب التي يمكن أن تعتمدها المنظمات قصد الرفع من مستوى ونوعية المعرفة المتوفرة لدى الأفراد العاملين بها وتمكينهم من أداء مهامهم وفق ما هو مطلوب، حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن تنمية الموارد البشرية وما يندرج ضمنها من أنشطة عديدة (التدريب، التعلم والتطوير، ..)، لها دور في الرفع من مستويات أداء الموارد البشرية، وهذا شريطة التركيز على نوعية البرامج التدريبية وإجراء التقييمات اللازمة لتحديد مدى فعاليتها، وكذا العمل على تحسين بيئة العمل أو ما يصطلح عليه "بجودة حياة العمل" .

وقد قمنا بإلقاء نظرة فيما يخص ما تناولناه نظريا على واقع إحدى مؤسسات قطـــاع الضـــمان الاجتماعي الجزائري، حيث خلُصت الدراسة إلى جملة من النتائج .

الكلمات المفتاحية :

التدريب، التعلم، التطوير، تنمية الموارد البشرية .

Summary:

This study aims to address The purpose of this research paper is to try to capture the conceptual framework for human resources developmen‹ by focusing on highlighting their goals and objectives, as well as their entrances and responsibilities as well as their strategic dimension ‹ To refer to the various méthodes that organisations can adopt in order to raise the level and quality of knowledge available to the personnel working and enable them to perform their duties as required In this study, we found that the development of human resources and the various activities (training, learning and development. Have a role in raising the level of human resources performance. This, with emphasis on the quality of the training programs and the necessary assessments to determine their effectiveness, As well as work to improve the work environment or what is called the quality of working life. We have taken a look at

what we have in theory on the reality of one of our Algerian institutions Represented in the National Fund for Social Insurance for Workers' Workers in Ghardaia The study concluded with a number of results.

Key Words:
Training, learning, development, human resources development.

تمهيد :

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات في مختلف المجالات، وذلك نتيجة التغيرات الحاصلة في بيئتها من تقدم تكنولوجي، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، الأمر الذي جعل تلك المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك، وكذا التمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود أفراد بها قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل بكفاءة وفعالية، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولاً أو كافياً، بل أضحى لزاماً على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تنمية هذه الموارد والاستثمار فيها .

إذن انطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي لهذه المداخلة كما يلي :

ما مفهوم تنمية الموارد البشرية ، و ما هي مختلف الأساليب التي تجسدها في المنظمة ؟

1- مفهوم، خصائص، أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية:

1-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية: قبل التطرق لمفهوم تنمية الموارد البشرية، نقدم بعض التعاريف المرتبطة به:

1-1-1- تعريف الموارد البشرية: يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين: كلي مجتمعي ويعني جميع سكان البلد باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربوياً، أما المنظور الثاني فهو المنظور الجزئي الذي يعني مجموع العاملين في مؤسسة (تنظيم) ويكون مجال الاهتمام هنا حول مجموع طاقاتهم وقدراتهم واستعداداتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديموغرافية[1]؛ حيث اعتمدنا في بحثنا هذا على المعنى الثاني (الجزئي).

1-1-2- تعريف إدارة الموارد البشرية : تعرف إدارة الموارد لبشرية بأنها :

- النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات وصولا إلى الإحالة إلى المعاش، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع[2].

- إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما[3].

-مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع[4].

وعليه فإدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها من خلال ما يسمى بتسيير المسار المهني، أما بمفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة .

1-1-3- تعريف التنمية البشرية:

يستخدم مصطلح التنمية البشرية عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساسا في جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء[5]، حيث تعرف على أنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، بهدف رفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفراده في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى[6].

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارساتها، حيث بدأ الاهتمام بها "كحقل علمي" سنة 1958 من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين[7]، بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي "**ليونارد نادلر (Leonard Nadler)** الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (Developing Human Ressource) سنة 1979، الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي: إدارة الموارد البشرية (Management Human Ressource) وبيئة الموارد البشرية (Human Ressource Environnement)، تنميـة الموارد البشرية (Human Ressource Development)، وحدد مضامينها كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (01) : الفروع الرئيسية الثلاثة لوظائف الموارد البشرية في المنظمة

إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
- الاختيار (sélection) - التعيين(Placement) - التوظيف(recrutement) - التقييم(évaluation) - التعويض(Compensation) - تخطيط القوى العاملة (work force planning)	- الإثراء الوظيفي Job enrichment - التوسع الوظيفي job enlgment - التطوير التنظيمي Organiationaldevelopment	- التدريب (Training) - التعليم *(Education) - التطوير(Development)

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey–Bass, SanFrancisco, 1986, P4.

وتوجد عدة تعريفات متعلقة بتنمية الموارد البشرية للباحثين و المختصين بهذا المجال، أبرزها تعريف -علي السلمي- الذي يعتبرها بأنّها: "تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات[8]؛ ومن هنا فالهدف من تنمية الموارد البشرية هو الحصول على قوة عمل منتجة، مستقرة وفعالة؛

- منتجة : بمعنى تحقق الإنتاج -أو الخدمة- المطلوبة بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة؛
- مستقرة : تقليل معدل دوران العمل؛
- فعالة : الأفراد يحققون المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل تكاليف وأقصر وقت[9].

ووفقا للتعريف أعلاه يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر، ومنتظم ينطـــوي على عدة أنشطة متكاملة ومترابطة، تبتدئ من اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والذين تتوفر فيهم القدرات الشخصية والنفسية للنجاح في العمل، ثم الإعداد العلمي والعملي لهم من خلال زيادة معـــارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم لتأدية مهامهم على أفضل وجه إلى ضرورة الإشراف والتوجيه وإتبـــاع أساليب علمية لتقييم الأداء . ومع ذلك فلقد أهمل هذا التعريف بعض الجوانب التي تدخل ضمن إطـــار تنمية المورد البشري وتسمح بإعطاء حافز قوي له لتحقيق المطلوب منه بأقصـــى حـــد ممكـــن كــــ :الاتصالات- الترقية والتمكين والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم .

ويعتبر كل من التدريب والتعليم والتطوير من أهم المحاور التي ترتكز عليها تنمية الموارد البشرية داخل التنظيمات، إذ غالبا ما يتم الخلط فيما بينها وذلك نتيجة الاختلاف بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره؛ولكي نميز فيما بينها فإنه يمكن القول بأن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحا لأن يكون عضوا في المؤسسة، نجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل[10]؛ كما أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير، فتدريب المورد البشري يهدف عادة إلى تحسين أدائه بوظيفته الحالية، بينما يتوجه التطوير إلى إعداده لوظائف ومواقع أخرى بالمؤسسة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو وظائف لا تكون قد هيئت بعد، كما أن التطوير يساعد المورد البشري على الاستعداد لتغيرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية؛ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الشكل التالي[11]:

الشكل رقم (01) : محاور تنمية الموارد البشرية و مجالات تركيزها :

التدريب	التعليم	التطوير
الوظيفة	الفرد	المؤسسة

المصدر: حسين يرقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 92

من خلال الشكل رقم 01 : يتضح أن محاور تنمية الموارد البشرية تتركز نسبيا في مجالات مختلفة، حيث أن التعليم يستهدف المورد البشري ويركز عليه، في حين أن التدريب يهتم بالعمل وطريقة أدائه وبذلك هو يركز أكثر على الوظيفة ويشمل الموارد البشرية العاملة في المستويات الإشرافية بالمؤسسة، أما التطوير فيركز على المؤسسة ويشمل عادة الموارد البشرية والمدراء الذين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى والعليا؛ويتضح مما سبق أن التدريب يرتكز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما، أو يحل مشاكل معينة، فالتدريب بهذه الطريقة يهتم بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله، ويستند إلى الوظائف التي تمتاز بالتحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، فيمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها،أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير السليم المنطقي، وليس تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات، والجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي استفادت من وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مفادها أن التدريب هو عملية مستمرة، وأن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت درجته أو وظيفته فهو في حاجة دائمة للحصول على معلومات جديدة أو مهارات أو تطوير عاداته واتجاهاته[12].

وأما التكوين فلا يرى له فرق في الاصطلاح مع التدريب، سوى أنهما يختلفان لغة فقط .

وفيما يلي نوضح الفرق بين التدريب والتطوير، وذلك تبعا للمعايير والأبعاد المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (02) : الفرق بين التدريب و التطوير وفق أبعاد مقارنة

الأبعاد	**التدريب**	**التطوير**
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات و فرق العمل
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للإحتياجات المستقبلية

المصدر : عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2006 ص 186

وعلى الرغم من وجود اختلافات بسيطة بين مفاهيم محاور تنمية الموارد البشرية إلا أن الهدف الأساس منها هو جعل الموظفين يتعلمون سلوكيات بحيث يكونون أكثر فاعلية وتأثيرا؛

وعليه، ـــــ وبناء على ما تقدم ـــــ فإنه يمكننا وضع التعريف الإجرائي التالي لتنمية الموارد البشرية بأنها: **مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر لتعظيم القدرات الكامنة لمواردها البشرية وتطوير استغلالها واستخدامها إلى أقصى حد ممكن بما يوفر لها الميزة التنافسية ضمن بيئتيها المحلية والعالمية، ويتجلى ذلك من خلال الرضا، الاستقرار الوظيفي وتحسين جودة أداء العاملين .**

1-2- خصائص؛ أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية:

1-2-1- خصائص تنمية الموارد البشرية: تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية[13]:

- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل؛
- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛

- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية؛
- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛
- نشاط شامل يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهما، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

1-2-2- أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية،وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها[14] ، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي :

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كما ونوعا؛
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطية بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أداءهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، وبطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام و المزايا والنوعيات المختلفة[15]،
- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من القطاع الصناعي إلى القطاع الخدمي،

- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم[16]؛

كما تعود أهم أسباب الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية سيما في الدول النامية إلى التحديات البيئية الداخلية على رأسها اتجاهات الموظفين السلبية، التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ومنها[17]:

- شعور الموظفين بقلة المعلومات لديهم في بيئة العمل اللازمة لتنمية مهاراتهم؛
- الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- شعور الموظفين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم؛
- الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج .

2- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي:

2-1- المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم في إمكانيات المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم (هيكل المؤسسة)، وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات اللازمة .

2-2 المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية: تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة، هذه المسؤولية سواء كانت بشكل منفرد أو بمساعدة جهة متخصصة تهتم بـــ :

- تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد؛

- مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج؛

3-2 المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة: سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.

4-2 المسؤوليات على مستوى المورد البشري: لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية (تعلم)، أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي. وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها وتوجهاتها، لابد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسئولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة وأخيرا أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة[18].

3- أساليب تنمية الموارد البشرية :

تشمل برامج تنمية الموارد البشرية على مجموعة كبيرة من الأساليب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين مهارات وأنماط سلوك جديدة، إذ أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مميزاته وظروف استخدامه التي يراعى فيها عدة اعتبارات أهمها[19]: أهداف برامج التنمية (التدريب والتعليم والتطوير)؛ قدرة وإمكانات المتدربين والمدربين؛ درجة بساطة أو تعقيد المعارف والمهارات المتوقع إكسابها؛ المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج ؛ التكاليف المصاحبة لاستخدام كل أسلوب .

ويمكن تصنيف هذه الأساليب ضمن مجموعتين أساسيتين: الأولى مطبقة في موقع العمل والأخرى خارج موقع العمل[20].

3-1- المطبقة في مكان العمل: تعتبر أساليب التنمية المطبقة في موقع العمل أو أثناءه من أقدم الأساليب وأكثرها انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى سهولة وبساطة تطبيقها وكذا الاعتقاد بقلة تكلفتها مقارنة بتلك التي تكون خارج مكان العمل، وتأخذ التنمية في مكان العمل صورا وأشكالا مختلفة أهمها :

3-1-1 أسلوب التلمذة: تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعلمية لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل[21]، ويكون ذلك في مكان العمل نفسه، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت

العمل الرسمي، تحت إشراف إما الرئيس المباشر أو عامل قديم، أو أفضل وأمهر العمال ، والذين يعملون على توجيه وتصحيح أخطاء العامل (المتدرب) بصورة مستمرة[22].

3-1-2 التدوير الوظيفي: نعني بهذا الأسلوب نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة إلى أخرى[23]، إذ يتحقق للفرد بهذا الانتقال اكتساب خبرات ومهارات إضافية ومرونة أكبر في الأداء؛

3-1-3 التوسيع الوظيفي: من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند له واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المدراء، أو الموظفين الذين أثبتوا كفاءتهم ومهارتهم في مجال معين[24].

3-2- المطبقة خارج مكان العمل: تتضمن هذه المجموعة الأساليب التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الأصلي للعامل، وذلك من خلال التحاقه بمؤسسات ومراكز متخصصة سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارجة عنها، ومن بين هذه الأساليب ما يلي :

3-2-1 طريقة المحاضرة: تعرف بأنها عملية توصيل المعلومات (قواعد، إجراءات، طرق أداء العمل ..) من المحاضر للمتلقي بشكل يتم إعداده مسبقا، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي ينقلها واستخدام معان ومعلومات جديدة وكذا كفاءة في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى المتلقي وقدرته على التأثير عليه والسيطرة على سلوكه وانتباهه، وأكثر الحالات التي تكون فيها هذه الطريقة مفيدة وناجحة هي عندما يتطلب الموضوع دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تطوير القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها.

3-2-2 طريقة دراسة الحالة: ومضمون هذه الطريقة هو أن يوضع المتدرب أمام حالات معينة تتصل بهدف التدريب، وذلك من أجل قيامه بالمناقشة والتحليل واستنباط أسباب المشكلة وإيجاد الحلول لها، الأمر الذي يسمح برفع القدرة على التفكير والتحليل لدى المتدرب ومن ثم زيادة القدرة على الابتكار والإبداع[25].

3-2-3 الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل: ويسمح هذا الأسلوب باحتكاك الأفكار والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر، وغالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية والسياسات الإدارية، والتي يفترض أن تكون لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية، ويتوجب على رئيس المؤتمر أو الندوة التخطيط والتعداد المسبق للمؤتمر وإدارة أعماله بشكل جيد لضمان نجاحه وتحقيق الهدف منه[26].

3-2-4 المباريات الإدارية: وفق هذه الطريقة يقسم المتدربين في أغلب الأحيان إلى مجموعتين، تمثل كل مجموعة إدارة منظمة ما،حيث تعطى لأعضاء كل مجموعة معلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل التي يمثلونها، لتقوم كل منهما بتوزيع المهام والاختصاصات على الأعضاء وتحدد الأهداف والسياسات كي تتخذ القرارات على ضوئها، حيث تتم هذه المباريات عبر عدة جولات يقوم من خلالها الأفراد اتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة وتعديلها حسب الظرف المناسب، ويتم تقييم نتائج وأعمال المجموعة في كل مرة، وتصحيح الأخطاء ومناقشتها، ومن خلال التنافس بين الفرق يكتسب الأفراد خبرات ومهارات أكثر مما يؤدي إلى تطوير مداركهم وخبراتهم[27].

3-2-5 تمرينات المحاكاة (نمذجة السلوك): تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفعالية، حيث أن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة، أين يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تعليم المتدربين على أداء العمل وإرشادهم من خلال قيامه بمهام الوظيفة أمامهم[28]؛ وينتشر استخدام هذا الأسلوب في الوظائف التي لا تقبل الخطأ نظرا لتكلفته والمخاطر المترتبة عنه في حالة وقوعه، وبالتالي فالخطأ الذي يرتكب خلال تمرين تمثيلي يعطي الفرصة للمتدرب التعلم من خلال أخطائه.

ومن جهة أخرى فهناك من يميز في أساليب تنمية الموارد البشرية بين ما هو متعلق بتنمية العاملين (العمال)، وما هو متعلق بتنمية المديرين (المسيرين والإطارات)، وعلى العموم فإنه يمكن الجمع بين كل ما ذكر سابقا في الجدول التالي :

جدول رقم (03): أساليب تنمية الموارد البشرية

	داخل مكان العمل	خارج مكان العمل
تنمية العمال	التلمذة، التدوير الوظيفي، التوسيع الوظيفي، أسلوب المعلومات المبرمج-التعلم الإلكتروني	المحاضرات، التدريب المهني (التطبيقات العملية)، دراسة الحالة، نمذجة السلوك، التربصات في معاهد ومدارس التطوير
تنمية المديرين	التنمية عن طريق الرئيس المباشر، إسناد مهام خاصة التنقل بين الوظائف (دورية العمل)، الاشتراك في أعمال اللجان	أسلوب الحساسية (32)، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار المباريات الإدارية ، المؤتمرات و حلقات البحث البرامج الدراسية

المصدر : من إعداد الطالب

ونريد التنويه هنا إلى أمر مهم، وهو أن الاقتصار على اعتماد الأساليب الخاصة بتنمية الموارد البشرية، سواء كانت في شكلها الرسمي أو غير الرسمي (التعلم الذاتي)، لا يمكن أن تؤدي الغرض منها بشكل فعال دون طرائق تدعمها، إذ تؤدي هذه الطرائق (الآليات) دورا هاما في إعطاء العملية

التنموية للموارد البشرية أرضية مشجعة للمضي قدما، ومن بين تلك الآليات نذكر: أنظمة المكافآت والتحفيز، المناخ التنظيمي والإبداعي، إدارة المعرفة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ... إلخ، والتي نحتاج إلى فصول أو ربما بحوث لتبيان أثرها وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، ولذلك فإننا نوصي أن تكون كاقتراحات وآفاق لهذا البحث .

4- اتجاهات حديثة في تنمية الموارد البشرية:

توجد اتجاهات أخرى حديثة في تنمية الموارد البشرية، رأينا أنه يمكن إدراجها تحت غطاء مـــا يسمى بـــ تحسين جودة حياة العمل (Quality of Work Life) ويكون ذلك من خلال :

- المساعدة على الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة: والتي تدخل ضمن أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال العديد من البرامج مثل: التكافل الاجتماعي، برامج الإسكان ...؛ وعندما نذكر الحاجات نذكر سلم ماسلو الذي أضاف في كتاباته الأخيرة الحاجة إلى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بين الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات ؛
- تعلم وتعليم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالوقاية: عن طريق استفادة إدارة الموارد البشرية من إسهامات النظرية السلوكية؛
- التدريب على التعامل السليم والفعال مع المشكلات: فالمشكلات تعد ظاهرة شبه حتمية، والعبرة هنا ليست في وجودها من عدمه، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع المشكلات وذلك عن طريق تجنب الوقوع في أخطاء التعامل؛
- العمل على تقليل ضغوط الحياة والعمل: لا شك أن الضغوط لها تأثير وأعراض على سلوك العامل، إذ يناط بإدارة الموارد البشرية مساعدة العاملين على تجنبها بالقيام بعدة إجراءات نذكر منها: الاختيار السليم للعاملين بما يتناسب مع المواقع الوظيفية الشاغرة، تقديم برامج التدريب قبل وأثناء الخدمة، مراعاة نطاق التمكن والإشراف، تحقيق وتشجيع التعاون الجماعي، تهيئة وتوفير فرص الإبداع والابتكار في العمل، توفير فرص الترقية المناسبة والعادلة، توفير برامج اللياقة البدنية لجميع العاملين، فلقد أثبت العديد من الدراسات والبحوث مدى تأثير ممارسة الرياضة المناسبة والنتائج الإيجابية لها على جوانب القدرة على التحمل،المرونة،القوة،العلاقات مع الآخرين ..[29].

وعلى العموم جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة من أجل تكوين بيئة عمل تتسم بالطمأنينة والعدالة والمساواة وتدعيم العلاقات بين العاملين بشكل يؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي وأداء المنظمة بشكل عام؛ إذ وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين جودة حياة العمل إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين البيئة المادية لا يمكن تجاهله في هذا المجال، فالمسؤولية مسؤولية شاملة وليست محصورة في قسم دون آخر[30].

5- نظرة على تنمية الموارد البشرية في قطاع الضمان الاجتماعي :

يعتبر قطاع الضمان الاجتماعي من بين أبرز القطاعات التي تسجل تقدما في مجال تنمية الموارد البشرية العاملة به أو تلك الموجهة للعمل بإحدى الهيئات التابعة له، وذلك نظرا لارتباطه المباشر بالعديد من المراكز والمدارس المختصة في ذلك، والتي نذكر من بينها ما يلي:

1- المدرسة العليا للضمان الاجتماعي (الجزائر العاصمة) ESSS[31]: هي الثانية من نوعها في العالم، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-158 المؤرخ في 1 أفريل 2012 نتاج اتفاقية مبرمة بين الجزائر والمنظمة العالمية للعمل، حيث يهدف إنشاؤها إلى تطوير المعارف والكفاءات التي تكفل التسيير اللائق للمنظومات الوطنية للحماية الاجتماعية، وذلك من خلال تقديم تكوينات عالية في تخصصات عدة تختم بتسليم شهادات معترف بها على المستوى الوطني والدولي، وبالتالي هي أداة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مجال الحماية الاجتماعية[32].

2- المعهد الوطني للعمل INT [33]: أنشئ منذ سنة 1981 ووضع تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي سنة 1985، حيث يعد مرجعا هاما في مجال تنمية الموارد البشرية وله في ذلك باع طويل، حيث يوفر هذا المعهد برامج تدريبية وتطويرية للموظفين (الملحق 05)، وكذا تنظيم الندوات والملتقيات، تحرير ونشر المجلات المتعلقة بالترويج لقوانين ولوائح العمل ..

3- المعهد الوطني للوقاية من المخاطر المهنية (INPRP) [34]: تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000-253 المؤرخ في 23 أغسطس 2000، يتمثل دوره في القيام بجميع الأنشطة (دورات تدريبية، محاضرات وملتقيات ..) المتعلقة بتعزيز وتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية، فضلا عن القيام بالبحوث المتعلقة بذلك في أماكن العمل، وهذا لتحقيق التدريب والتطوير بالنسبة للموارد البشرية في مجال الوقاية من المخاطر المهنية.

ويكفل برنامج عمل هذه المدارس والمعاهد الجانب الخارجي من العلمية التدريبية والتعليمية لموظفي قطاع الضمان الاجتماعي عموما، أما على المستوى الداخلي للمؤسسة فتكاد تكون مقتصرة على أسلوب التدوير الوظيفي للموظفين بين مختلف المصالح بغرض توسيع معارفهم وتحقيق مرونة أكبر في الأداء، بالإضافة لتلك المبادرات المتمثلة في تنظيم ندوات واجتماعات من حين لآخر داخل المؤسسة بإشراف موظفين تلقوا تكوينات بالمعاهد والمدارس المشار إليها أعلاه، كما تسعى المؤسسة لأن تكون حاضرة من خلال إطاراتها وموظفيها في مختلف الملتقيات والأيام الدراسية المنظمة لاسيما تلك المنظمة من طرف الجامعة .

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا المقال جمع مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، والتي أضحت ضرورة ملحة لا خيار أمام المؤسسات، باعتبارها أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة أداء العنصر البشري وزيادة مهاراته وكشف وصقل وتثمين معارفه وتفجير طاقاته الإبداعية من جهة، وكذا مساعدة المؤسسات على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية خصوصا تلك التي لها تأثير مباشر على معطيات ونواتج البيئة الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى؛ أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فبعد إجراء المقابلات وتسجيل الملاحظات، ثم توزيع الاستبيانات المتعلقة ببحثنا الهادف لتشخيص مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية، والذي يعتبر هذا المقال جزء منه، لاحظنا وجود وعي لدى المؤسسة محل الدراسة بأهمية تنمية الموارد البشرية ودورها في الرفع من معارف وخبرات ومهارات الموظفين، بما ينعكس إيجابا على مستويات أدائهم؛ ويستمد هذا الوعي قوته من تلك النظرة الإستراتيجية الحديثة للقائمين على القطاع الذي تدعم مؤخرا بمدرسة عليا هدفها الأساسي تنمية الموارد البشرية في مجال عمل المؤسسة (الحماية الاجتماعية) ؛

لكن في المقابل سجلنا بعض القصور في ممارسات العملية التنموية الخاصة بالموارد البشرية، والذي قد يفقد برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة فعاليتها ونجاعتها، ومن ذلك عدم مقارنة وتقييم أداء الموظفين قبل وبعد الاستفادة من البرامج التدريبية مما يعني غياب التغذية العكسية في ذلك، إذ يتوجب الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين باعتباره السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم؛ وفيما يخص التعلم، فقد تجد أن بيئة المؤسسة الداخلية بيئة مشجعة نسبيا على التعلم، إلا أن غياب عملية التأطير للتعلم الذاتي (غير الرسمي) يفقد هذا البعد الكثير من الفعالية؛ هذا وبالإضافة إلى ضرورة الوعي أكثر بأهمية التحفيز المادي والمعنوي، والذي من شأنه مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم وتحسين مستوى أدائهم .

الإحالات و التهميش:

[1] – عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ،**إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحى نظمي**، ط 1، دار وائل للنشر عمان، 2008، ص 20

[2] – مدحت محمد أبو النصر،**إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة**، ط 1، مجموعة النيل العربية،القاهرة،2007،ص 62

[3] – عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة–** بعد استراتيجي–، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 ،ص 1

[4] – Loic. Cadin et autres, Gestion des ressources humaines, Dunod , paris, 3eme é , 2007, p 5.

[5] – مانع سبرينة، **أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات–** دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية – أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014 ، ص 44

[6] – مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 189

[7] – حسين يرقي، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية** –حالة مؤسسة سوناطراك–، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2008/2007 ، ص 62

[8] – علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2008، ص 215

[9] – بلخيري مراد، **تنمية الموارد البشرية في** التنظيمات الصناعية الجزائرية (النظرية والواقع)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة برج بوعريريج، العدد 21 ، ديسمبر 2015، ص 337

[10] – زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني ، **إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة** ، ط 1 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ، ص 229

[11] – أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة**، ط 2، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2008 ، ص 267

[12] – هشام بوكفوس، **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة 2006/2005، ص 77

[13] – مانع سبرينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 49

[14] – كامل بربر ، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، ط 1 ، دار المنهل، بيروت، 2008 ، ص 257

[15] – حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2008 ، ص 238 - 237

[16] – زاهد محمد ديري، **إدارة الموارد البشرية**، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 ، ص 336

[17] – قدي عبد المجيد، **إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،جامعة ورقلة ، يومي 09 و 2004/03/10 ، ص 6

[18] – مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره ، ص 56

[19] – جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** (المدخل لتحقيق الميزة التنفسية لمنظمة القرن 21)، الدار الجامعية، الاسكندرية 2006، ص 355 بتصرف

[20] – مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية**– مدخل إستراتيجي تكاملي–ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 282

[21] – بوعمامة خامرة ، **استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي**–حالة جامعة ورقلة– مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2011/2010 ، ص 85

[22] – هشام بوكفوس ، مرجع سبق ذكره ، ص 82

[23] – قريشي محمد الصالح ، **تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية** – حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية – مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2005، ص 76

[24] – بوعمامة خامرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 85

[25] – نفس المرجع السابق ، ص 86

[26] – نوري منير، قلش عبد الله، **تقييم برنامج التدريب الموجه لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة**، الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009، ص 7، بتصرف

[27] – محمد مرعي، **أسس إدارة الموارد البشرية**، دار الرضا للنشر، مصر، 1999، ص 266

[28] – هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص 87

[29] – عبد الحكيم جربي، **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية المستدامة**– حالة مجمع صيدال فرع قسنطينة،مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة سطيف،2013/2012 ص 66-67-68، بتصرف

[30] – جلال عبد الله محمد، **أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السليمانية 2010، ص 71

[31] – الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة العليا للضمان الاجتماعي WWW.ESSS.DZ ، تاريخ الإطلاع : 2017/11/15

[32] – تصريح وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي (محمد الغازي)، جريدة الأحرار يوم :2014/09/14 أنظر: www.aljazaiess.com/alahrar/120069

[33] – الموقع الإلكتروني الخاص بالمعهد الوطني للعمل، WWW.INT.DZ، تاريخ الإطلاع : 2017/11/15

[34] – الموقع الإلكتروني الخاص بالمعهد الوطني للوقاية المخاطر المهنية WWW.INPRP.DZ، تاريخ الإطلاع : 2017/11/15.